



Marketing para bibliotecas

Algunas pautas de evaluación para los servicios de información

• ÍÑIGO SANZ DE ORMAZÁBAL

Los nuevos métodos de gestión en relación con la metodología tradicional en el ámbito de los servicios de información (bibliotecas y centros de documentación) se van a caracterizar -si no lo están siendo ya-, por un lado, por la incertidumbre que genera la competencia (proliferación de otros agentes y estrategias en el sector) y los frecuentes y rapidísimos cambios tecnológicos; y por otro, la incorporación de un nuevo horizonte estratégico directamente vinculado y orientado hacia la obtención de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios.

La implantación de sistemas de evaluación de calidad, los estudios de mercado, el estudio de costes, la investigación y desarrollo, la publicidad, etcétera, se han convertido en factores esenciales de competitividad donde la planificación estratégica resulta indispensable.

El papel del cambio tecnológico, organizativo y de gestión es, por tanto, primordial en esta visión del cambio como entidades de servicio. Es decir, es necesario implementar un sistema de gestión que comprenda la medición, el diseño y la mejora de la calidad del servicio que estamos ofreciendo, pero desde el punto de percepción de los clientes.

Por lo tanto, tendremos que analizar:

1.- ¿Qué papel desempeña la demanda de los usuarios en la determinación de la calidad y la cantidad de los servicios que se ofrecen? ¿La conocemos? ¿Somos capaces de evaluarla?

2.- ¿De qué manera afecta esta demanda a los procesos de decisión? ¿Sabemos transmitirlo?

3.- Y ¿en qué medida tales pautas de demanda determinan el desarrollo de esos servicios o de otros nuevos?

4.- ¿Cuáles son las restricciones tanto económicas como organizativas, que actúan como límites efectivos a la planificación? ¿cuáles son los factores (internos y externos) que han fortalecido e incrementado o por el contrario han debilitado y disminuido la "demanda" de los servicios?

Objetivos

La definición de los objetivos dentro de una planificación estratégica puede efectuarse en la totalidad del servicio o bien por cada una de las unidades previamente definidas. Esta toma de objetivos lleva parejo varios componentes: Por un lado, la incorporación de criterios de decisión y por otro el hecho de centralizar y coordinar dichos criterios de decisión. Ambos deben adaptarse a diversas pautas:

- Su utilización como incentivos para todo el personal. Porque, en una entidad orientada al servicio, las personas en contacto con los usuarios deben entender que servir al público es la principal de sus funciones.

- Su formulación cuantitativa.

- Su concepción factible y real.

De este modo, los objetivos nos van a indicar hacia donde queremos encaminar nuestro centro y la planificación estratégica nos va a definir el modo de llegar hasta allí.

Pero ¿cuáles van a ser los objeti-

vos? Lógicamente dependerán de cada caso, pero en términos generales deberán estar circunscritos en torno a las necesidades básicas del usuario, es decir, en:

1.- La instauración de una calidad cada vez mejor en los servicios ofertados.

2.- Unos costes (si los hubiera, como pueda ser la reprografía, el préstamo, las conexiones on-line, Internet, etcétera) cada vez menores.

3.- Una flexibilidad en constante organización.

4.- Una respuesta cada vez más rápida y sobre todo fiable.

5.- Mejora de la accesibilidad.

6.- Y por último, facilitar la comunicación del usuario con nuestros centros. Comunicación que debemos considerar vital no sólo para conocer la "imagen" de nuestro centro, sino para saber lo que el usuario busca y desea de él. Para ello es preciso instaurar un canal "formal" de comunicación que debe ser conocido por los usuarios, siendo éste además lo más corto y lo más directo posible.

Pero para que todo ello tenga un sentido verdadero es preciso tener claro y bien asimilado que nuestro usuario no es únicamente aquél que utiliza nuestros servicios sino que debemos considerar a toda la población como beneficiarios en potencia.

Planificación estratégica

Dos grupos de tendencias parecen destacar en la actualidad. Aquellas en que la planificación se concretaría en la fijación, por un lado, de las metas (largo plazo de tiempo) y por otro, el logro de objetivos

Marketing para bibliotecas

(corto o medio plazo). Y aquellas otras que se caracterizan por una planificación integradora, es decir que aúne todas las actividades de planificación de todos los servicios que integran la organización. Caracterizándose además por:

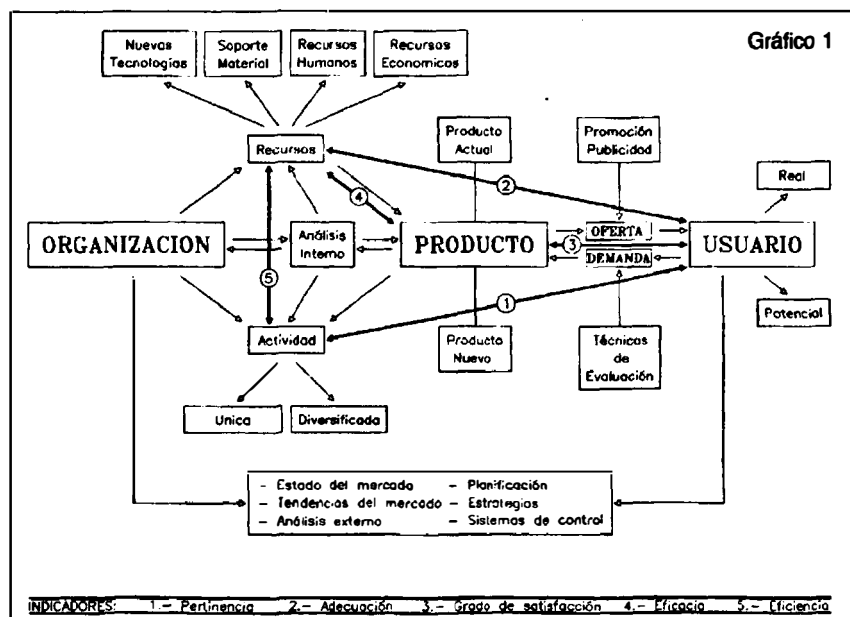
- Su largo plazo de desarrollo.
- Ser una planificación que asumirá y totalizará tanto los objetivos, los planes, como los programas.
- Su condicionamiento a la evolución de las nuevas tecnologías informáticas, el descenso de costes, el desarrollo de Redes, evaluación de tendencias, etcétera.
- El reparto de responsabilidades a todos los niveles de la organización.
- El control exhaustivo de los flujos de información, tanto internos como externos.

Dentro de un sistema de planificación, se deben instaurar una serie de controles de medición denominados "indicadores". Entre ellos tendremos: la Pertinencia, la Adecuación, el Grado de satisfacción, la Eficacia y, por último, la Eficiencia. No obstante, conviene aclarar estos dos últimos términos, dado que suelen dar lugar a confusión. Así, tenemos que las medidas de eficacia nos van a reflejar el grado que alcanzan nuestras metas u objetivos, y, en cambio las medidas de eficiencia van a reflejar el coste de llegar a las mismas.

Esbozando un esquema general sobre nuestra organización y sobre todos aquellos factores que tienen repercusión sobre la misma, tendremos: (ver gráfico 1).

Los flujos de información

Uno de los mayores problemas es el análisis y manejo de información. Por ello es preciso seleccionar sobre qué áreas se precisa información, así como la determinación de la profundidad necesaria para cada una de ellas. Desde un punto de vista estratégico, es preciso valorar tanto el impacto que puede tener en la organización como su premura, dado que se debe prever cómo afectará dicha información en el desarrollo posterior de la organización? ¿cuál es el valor, dentro de la organización, del área evaluada?

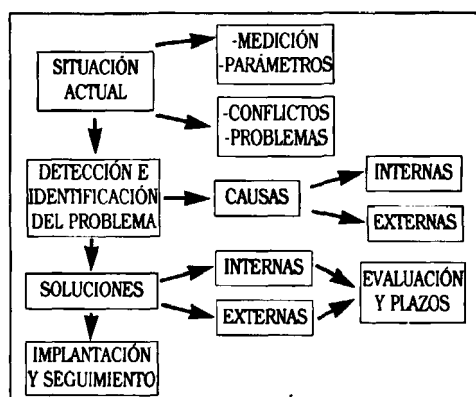


Análisis de la situación

Una visión global, dinámica y no fragmentada de la información, así como de la atención al usuario, nos conduce a considerar ésta como un reflejo de las "fortalezas y debilidades" de toda la estructura de nuestros centros, esto es: existe una íntima relación, en términos de calidad, entre el binomio valor de la información/atención al usuario y la capacidad de respuesta de la biblioteca.

Es preciso por lo tanto definir no sólo las áreas de información, sino también el estudio de las tendencias que se puedan estar produciendo.

Proceso del análisis



Si deseamos realizar un cambio no traumático y ello significa sin riesgos, deberemos tener presente y considerar sopesadamente el nuevo papel que asumirá nuestro centro y, por extensión, los distin-

tos miembros que la conforman. Pero siempre teniendo en cuenta y sabiendo que nuestro objetivo primordial del cambio es el usuario.

Factores de evaluación

Sin embargo, debemos considerar que para satisfacer las necesidades de información de los usuarios se deben evaluar numerosos factores que giran sobre la eficacia tanto de los servicios como de los rendimientos, tales como:

- ¿Qué servicios ofrecemos y cuáles debemos ofrecer?
- ¿Cómo presentar estos servicios?
- ¿A qué grupo de usuarios lo vamos a ofrecer?
- ¿Qué mecanismos tenemos para "llegar" al usuario?
- ¿Son nuestros servicios competitivos frente a otras ofertas?
- ¿Deben ser competitivos?
- ¿Frente a quién? ¿Quién es nuestra competencia?

Posibles pautas de análisis

- ¿Podemos incrementar la oferta de servicios?
- ¿Podemos ofrecer productos de mayor calidad?
- ¿Podemos llegar a grupos diferentes de ciudadanos?
- ¿Deberíamos transformar el modo de dar a conocer nuestra oferta de servicios a los ciudadanos?
- ¿Deberíamos cambiar la forma de ofrecer nuestros productos?



Marketing para bibliotecas

- ¿Cómo podríamos modificar la tendencia negativa que observamos en la oferta de alguno de nuestros servicios?
 - ¿Cómo podríamos mejorar la satisfacción de nuestros usuarios (potenciales y reales) con nuestros productos y servicios?
 - ¿Somos capaces de detectar necesidades no cubiertas que podríamos satisfacer, bien con nuevos productos, bien cambiando los existentes?
- Todas estas cuestiones precisan de información sólida antes de decidir qué estrategia es la que el centro necesita. Lógicamente toda esta información presenta una necesidad: el conocimiento previo de nuestra situación. Para ello, deberíamos interrogarnos sobre algunas cuestiones como las que a continuación se detallan:
- ¿Cuál es la dimensión y/o el ámbito del mercado al que ofrecemos nuestros servicios? y ¿cuál es la dimensión total del mercado?
 - ¿Cuál es hoy nuestra proyección en este mercado? ¿hasta dónde penetramos? ¿cuál es nuestra participación actual en él?
 - ¿Tenemos capacidad (stock bibliográfico) para mantener un servicio permanente en el mercado? ¿es suficiente la oferta? y suponiendo que sí ¿es de interés?
 - ¿Cuál es el grado de conocimiento de nuestra institución, de sus servicios y de la oferta de sus productos hacia el ciudadano?
 - ¿Cuál es la actitud del o de los responsables (directores, concejales, etcétera) de nuestra entidad nodriza (Departamento, Consejería, Dirección, etcétera) hacia nuestro centro?
 - ¿Cuál es la actitud de los otros centros similares al nuestro en el entorno más próximo? ¿cómo actúan?
 - ¿Cuáles son los servicios y productos de estos centros próximos? ¿sus ofertas tienen éxito? ¿somos competitivos frente a ellos?
 - ¿Cómo valora el ciudadano cada uno de ellos?
 - ¿Qué perfil tiene este ciudadano? ¿es posible su segmentación por necesidades, exigencias, por zonas geográficas, lingüísticas, edades, grupos de interés educacional, sexo, etcétera?
 - ¿Cuál es la tendencia de este

mercado? ¿tenemos capacidad de vigia? ¿es global? ¿parcial? Si es esta última, ¿alguna fracción está en proceso de expansión de declive?

- ¿Existen otros protagonistas que le influyen? ¿participan éstos en dicho mercado?

- ¿Cuales son los productos o los servicios que mejor inciden en nuestro mercado?

- ¿Existe relación entre nuestros productos y nuestros servicios (es decir, nuestra oferta) con alguna de las posibles segmentaciones?

- ¿Tenemos capacidad de innovación en nuestra oferta de servicios?

- Nuestros servicios y oferta de productos ¿cuánto duran? ¿cuál es su ciclo vital?

- ¿Se evalúa la necesidad de desarrollar alguno de nuestros productos o, en su defecto, y visto su propio desarrollo, su cambio?

Una vez examinadas estas cuestiones se debe encaminar y buscar el cambio de nuestra institución creando un proceso bilateral capaz de asumir al mismo tiempo el cambio estratégico y las actuaciones cotidianas que se vienen desarrollando, teniendo en cuenta que cada "organización" debe implementar sus propias directrices, aquellas que considere las más aptas. No obstante, muchos se preguntarán el ¿por qué? y el ¿para qué? de la evaluación, más si tenemos en cuenta que la biblioteca en España nunca ha investigado realmente lo que quiere el usuario, sólo, e incluso raramente, ha investigado la oferta que ya había decidido ofrecerle.

Por tanto la necesidad de evaluar tiene una respuesta muy sencilla: para obtener datos, para analizar, para mediar, y todo ello al objeto de:

- Cumplir la finalidad y la misión específica de nuestra organización.

- Conseguir que el trabajo sea productivo y que el trabajador se encuentre satisfecho realizando su potencial.

- Y por último, gestionar los recursos sociales con responsabilidad ante la sociedad.

• **Íñigo Sanz de Ormazábal.** Responsable de la Biblioteca Pública Municipal de Rentería.

BIBLIOGRAFÍA

- BORJA SOLÉ, Luis de; CASADO JUAN, Fernando. *Marketing estratégico*. 3ª ed. Barcelona: Hispano Europea, 1989.
- COHEN, William A. *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Bilbao: Deusto, 1990.
- CRONIN, Blaise. *Marketing: principios y práctica. Bibliotecas públicas hoy y mañana*. Madrid: Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1988.
- La biblioteca Pública como centro de Gestión Cultural*. Seminario celebrado durante los días 12-14 de junio de 1991. Alcúdia (Valencia): Fundació Biblioteca d'Alcúdia, 1991.
- LANCASTER, F. Wilfrid; BAKER, Sharon L. *The Measurement and Evaluation of Library Services*. Arlington, Virginia: Information Resource Press, 1991.
- LLORET ROMERO, Nuria; LATORRE ZACARÉS, Jesús. *Análisis sobre las necesidades de implantación de un sistema de calidad en un centro de documentación: apuntes para una guía*. Madrid: CINDOC, 1995.
- MARTINELLI, F. A demand-orientated Approach to Understanding Producer Services. En: W.P. Daniels y F. Monlaert (1991). *The Changing geography of Advanced Producer Services*. Londres: Belhaven Press, 1991. pp. 15-29.
- MATTHEWS, Anne J. Library market segmentation: an effective approach for meeting client needs. En *Marketing and the Library*, New York: The Haworth Press, 1984.
- McCLURE, Charles R. (et al.). *Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos*. Madrid: Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Madrid: Pirámide, 1991.
- PORTELA, Paloma. Gestión de la Información. En *V Jornadas sobre Bibliotecas Públicas*. Asociación de Bibliotecarios y Documentalistas de Guipúzcoa. San Sebastián: 1992.
- SAVARD, Réjean. *Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros*. Paris: Unesco, 1988. (PGI-88/WS/1)
- SAVARD, Réjean. *La importancia de una formación básica en marketing para los bibliotecarios-documentalistas*. IFLA General Conference and Council. División: Education and Research Section/RT; Education and training. (52-TRAIN-3). Paris, 1990.
- SANZ DE ORMAZÁBAL, Íñigo. *Marketing Bibliotecario: Estudio de Mercado de la biblioteca municipal de Rentería*. Rentería: Ayuntamiento, 1991.
- STANAT, Ruth. *Building a shared information network*. Londres (Inglaterra): Online Information 90. 11-13 diciembre 1990.
- UNISIT. *Directrices para los estudios relativos a los usuarios de la información: versión experimental*. Paris: Unesco, 1981. (PGI-81/WS/2)
- VII Jornadas sobre Bibliotecas Públicas, San Sebastián, 1995. *Evaluación de Servicios Bibliotecarios*. Asociación de Bibliotecarios y Documentalistas de Guipúzcoa, 1996.
- WILSON, Aubrey. *Nuevas tendencias en marketing: estrategias para los años noventa*. Bilbao: Deusto, 1992.